

Istota i funkcje zarządzania logistyką

**prof. dr hab. inż.
Andrzej Szymonik**

Łódź 2019/2020

Wstep

Główne wyzwania zarządzania logistyką XXI:

- ograniczanie kosztów;**
- zapewnienie odpowiedniego poziomu jakości usług logistycznych łączy się nierozdzielnie z problemami globalizacji (zwiększające się odległości pomiędzy dostawcami, wchodzenie na nowe rynki);**

cd. Główne wyzwania zarządzania logistyką XXI:

- bezpieczeństwo;**
- hiper-konkurencja;**
- dynamicznie zmieniające się preferencje klientów;**
- zwiększenie zakresu wykorzystania TI (w celu skuteczniejszego i sprawniejszego przekazywania informacji o różnego rodzaju przepływach).**

Uogólnienie:

Sposobami wymuszeń pożądanego zachowania systemu lub jego określonego fragmentu by przyjmowane przez niego stany należały do stanów zaplanowanych, lub aby takie wymuszenia przeciwdziałały pojawianiu się stanów niepożądanych zaliczamy:

- ✓ regulację, sterowanie,**
- ✓ zarządzanie, kierowanie,**
- ✓ dowodzenie, rządzenie.**

Regulacja:

Struktura:

- ✓ przedmiot i podmiot regulacji;
- ✓ norma sterującą (wartość zadana);
- ✓ przedział tolerancji;
- ✓ meldunki zwrotne.

Regulator sam nie ma prawa zmienić poziomu normy sterującej.

(np. automat pakujący wyroby w skrzyniach)

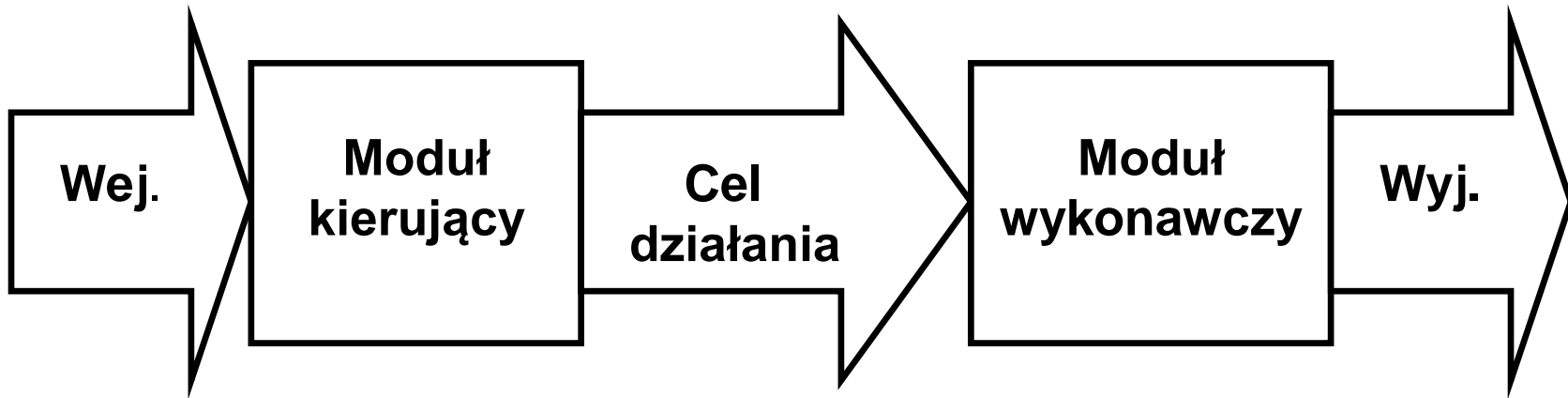
Sterowanie a regulacja:

- **Sterowanie różni się od regulacji tym, że ten kto steruje ma prawo do zmiany obowiązującej normy sterującej na inną, lub do zmiany poziomu (ilościowego lub jakościowego normy dotychczasowej).**

(np. możliwość zwiększania pakowania wyrobów np. przez zastosowanie kolejnych zmian lub zastosowanie robota)

Def. kierowania

Oddziaływanie jednego obiektu (kierującego np. kierownika magazynu) na inny obiekt (kierowany np. magazyn) zmierzające do tego, aby obiekt kierowany zachowywał się (działał lub funkcjonował) w kierunku osiągnięcia postawionego przed nim celu (np. realizacja zamówień w jednostce czasu).



Moduł układu kierowania

Potrzeba kierowania:

- pojawia się działanie zespołowe (np. zatrudnionych pracowników);**
- jest potrzeba osiągnięcia wyznaczonych celów przez zespołu (grupy) np. realizacja zadań stawianych przed magazynem.**

Zarządzanie def.:

Zarządzanie jest zestawem działań skierowanych na zasoby organizacji (np. logistyków, infrastruktury, transportu wewnętrznego zewnętrznego) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji (np. przedsiębiorstwa) w sposób sprawny oraz skuteczny w obszarze racjonalnego przepływu strumienia rzeczowego i towarzyszących informacji.

Zasady zarządzania:

- **jest głęboko osadzone w kulturze;**
- **wymaga prostych i zrozumiałych wartości celów działania i zadań jednoczących wszystkich uczestników (np. 4W);**
- **powinno doprowadzić do tego, by organizacja była zdolna do uczenia się;**

cd. Zasady zarządzania:

- wymaga komunikowania się zarówno wewnątrz organizacji, jak i z otoczeniem;**
- wymaga rozbudowanego systemu wskaźników, pozwalających stale i wszechstronnie monitorować, oceniać i poprawiać efektywność działań;**

cd. Zasady zarządzania:

- **musi być jednoznacznie zorientowane na podstawowy i najważniejszy ostateczny rezultat, jakim jest zadowolony klient.**

Funkcje zarządzania – planowanie:

- określenie celów organizacji i działania podporządkowanego pewnej metodzie, planowi czy logice, a następnie decydowanie o wyborze najlepszego sposobu realizacji założonego celu;**
- pozostaje w ścisłym związku z procesem podejmowania decyzji z określonego zbioru dostępnych rozwiązań.**

Funkcje zarządzania – organizowanie:

- proces porządkowania, przydzielania, koordynowania działań i zasobów poszczególnym członkom organizacji, nawiązanie współpracy w ramach określonej struktury stosunków, wprowadzenie określonego ładu;**
- jest to takie zagospodarowanie, które w najlepszy sposób pozwoli zrealizować określony plan;**

cd. Funkcje zarządzania – organizowanie:

- w efekcie organizowanie powstają struktury systemów materialnych i społecznych, których świadome przyporządkowywanie uwzględniając przyjęte cele i kryteria doprowadza do wykluczenia działań mało intensywnych i efektywnych.**

Funkcje zarządzania – motywowanie (przewodzenie, kierowanie):

- określa, w jaki sposób kierownik powinien kierować podwładnymi, a także jego stosunki z pracującymi dla niego ludźmi;**
- jego zadaniem jest zachęcanie do wspólnego wykonywania potrzebnych zadań i wspólnego osiągania celów wytyczonych w funkcjach planowania i organizowania;**

cd. Funkcje zarządzania – motywowanie (przewodzenie, kierowanie):

- odpowiednia atmosfera ułatwia
pracownikom możliwie
najefektywniejsze wykonywanie
pracy;**

cd. Funkcje zarządzania – motywowanie (przewodzenie, kierowanie):

- trzy główne podejścia:**
 - ✓ atrybutowe - zajmujące się identyfikacją cech charakterystycznych dla skutecznego kierownika,**
 - ✓ behawioralne - akceptujące określające zachowania kierownika,**
 - ✓ sytuacyjne – określające model postępowania ze względu na specyfikę.**

Funkcje zarządzania – kontrolowanie:

- proces zmierzający do zapewniania, aby rzeczywiste działania były zgodne z planowanymi;**
- jest to obserwacja i systematyczne wprowadzanie korekt do bieżących działań dla ułatwienia realizacji celów;**

cd. Funkcje zarządzania – kontrolowanie:

- w sytuacji, gdy jakaś część organizacji nie działa zgodnie z założeniami, zadaniem kierownika jest identyfikacja przyczyny takiej sytuacji oraz wszczęcie postępowania naprawczego;**

cd. Funkcje zarządzania – kontrolowanie:

- niezbędne jest w sytuacjach zmiany otoczenia przedsiębiorstwa, złożoności organizacji, nieuchronności błędów;**

cd. Funkcje zarządzania – kontrolowanie:

- spełnia funkcje:**
 - ✓ porównuje rzeczywiste wyniki z planowanymi,**
 - ✓ koryguje błędy,**
 - ✓ wpływa na kształt przyszłych działań.**

**Zarządzanie procesami
logistycznymi (logistyka) -
określenie**

Zarządzanie procesami logistycznymi (I):

- **to proces planowania, realizowania i kontrolowania sprawnego i efektywnego ekonomicznie przepływu surowców, materiałów do produkcji wyrobów gotowych oraz odpowiedniej informacji z punktu pochodzenia do punktu konsumpcji, w celu zaspokojenia wymagań klienta.**

cd. Zarządzanie procesami logistycznymi (II):

- to proces kompleksowego planowania, organizowania, kontrolowania procesów i czynności logistycznych, realizowanych dla zapewnienia sprawnego i efektywnego przepływu materiałów, półproduktów oraz wyrobów finalnych w przedsiębiorstwach oraz łańcuchach logistycznych i łańcuchach dostaw.**

cd. Zarządzanie procesami logistycznymi (III):

- to organizacja efektywnego pod względem kosztów przepływu surowców, produkcji w toku, wyrobów gotowych i związanych z tym przepływem informacji z miejsca pochodzenia do miejsca konsumpcji w celu zaspokojenia potrzeb konsumenta.**

cd. Zarządzanie procesami logistycznymi (IV):

- to proces wdrażania, planowania i kontroli odbywający się w sposób efektywny i minimalizujący koszty procesów przepływu i magazynowania surowców, wszelkiego rodzaju dóbr i towarzyszącej im odpowiedniej informacji od punktu pochodzenia do punktu konsumpcji w celu jak najlepszego dostosowania do potrzeb klienta i ich zaspokojenia.**

Narzędzia w zarządzaniu logistyką

System zarządzania łańcuchem dostaw SCM

SCM:

Rozwiązania informatyczne, które służą przedsiębiorstwu do zarządzania sieciowym łańcuchem dostaw. Dzięki nim możliwa jest synchronizacja przepływu materiałów pomiędzy poszczególnymi kooperantami, co wyraźnie ułatwia firmie dostosowanie się do określonego popytu rynkowego.

SCM – korzyści:

- **integrację wewnętrznych i zewnętrznych procesów biznesowych firmy przy użyciu Internetu;**
- **integrację z rynkami elektronicznymi;**
- **ułatwienie globalnego planowania poziomu popytu na określone wyroby;**

cd. SCM – korzyści:

- możliwość dokonywania bieżących symulacji rynkowych, umożliwiających błyskawiczną reakcję na pojawiające się zapotrzebowania ze strony klientów;**
- możliwość optymalizacji źródeł dostaw;**
- jednoczesne planowanie specjalistycznych potrzeb materiałowych i określanie zdolności produkcyjnych;**

cd. SCM – korzyści:

- zapewnienie przejrzystości wzajemnych współzależności pomiędzy poszczególnymi ogniwami łańcucha dostaw;**
- tworzenie zbiorczych planów związanych z zaopatrzeniem, magazynowaniem, produkcją oraz transportem wytwarzanych dóbr;**
- definiowanie wszystkich ograniczeń istniejących sieci dostaw.**

SCOR – model referencyjny
łańcucha dostaw
*(Supply Chain Operation
Reference-Model)*

SCOR:

- **służy do opisu i kompleksowej analizy łańcucha dostaw;**
- **model ten jest ciągle udoskonalany;**
- **najnowsza wersja SCOR nosi numer 11.0:**

SCOR:

- **SCC definiuje SCOR jako porównanie standardowych procesów łańcucha dostaw z najlepszymi praktykami oszacowanymi na podstawie doświadczeń firm skupionych w organizacjach, takich jak Bayer, IBM, DHL, GS1, Hawlett Packard, IKEA, Boeing, Cisco Systems i inne.**

SCOR zaprojektowano w celu:

- ułatwienia menedżerom sprawnej komunikacji;**
- dokonywania porównywania, czerpania wiedzy od konkurencji i innych przedsiębiorstw skupionych w danej branży i poza nią;**
- szacowania efektywności swoich łańcuchów dostaw;**

cd. SCOR zaprojektowano w celu:

- realizowania pomiarów konkretnych procesów logistycznych;**
- połączenia elementów inżynierii procesów biznesowych, benchmarkingu oraz liderów SCM.**

W SCOR procesy logistyczne dzielą się na:

- planowanie – dotyczy takich obszarów, jak np.: popyt, wydajność łańcucha dostaw, wielkość zapasów, tworzenia bazy danych;**
- nabywanie – w tym obszarze ustala się np. transport, sposób nadania i odbioru, warunki ubezpieczenia przesyłek, sposób realizowania zakupów strategicznych itp.;**

cd. W SCOR procesy logistyczne dzielą się na:

- wytwarzanie – obszar ten obejmuje między innymi planowanie produkcji, pakowanie, zgłaszanie potrzeb materiałowych, przechowywanie i wydawanie produkcji;**
- dostawy – w tym obszarze zarządza się: zamówieniami, zapasami wyrobów gotowych, transportem, dokumentowaniem transakcji itp.;**

cd. W SCOR procesy logistyczne dzielą się na:

- zwroty – dotyczy zwrotów wyrobów gotowych z różnych powodów oraz komponentów i surowców nabytych do produkcji, a już nieużytecznych;**
- umożliwiania – stworzenie np. właściwej atmosfery poprzez kształtowanie na pożądanym poziomie zaufania, partnerstwa między uczestnikami łańcucha dostaw.**

SCOR nie uwzględnia takich elementów, jak: administracja, sprzedaż, rozwój technologiczny, projektowanie, serwis posprzedażny.

TLM

Total

Logistics Management

(Kompleksowe zarządzanie

logistyką)

TLM – istota:

- **koncepcją zarządzania organizacją w której to logistyce podporządkowuje się większość procesów realizowanych w firmie;**

cd. TLM - istota

- stworzenie sprawnych i efektywnych kosztowo przepływów dóbr materialnych, informacji i finansów, a poprzez partnerstwo organizacji uczestniczących w przepływie i ciągle doskonalenie, zmierza się do pełnej satysfakcji klienta zewnętrznego i wewnętrznego.**

TLM – składowe (I):

- **jakość logistyczna, wiąże się w głównej mierze z kompleksowym wdrażaniem logistycznej zasady 7W (właściwy: produkt, jakość, miejsce, stan, czas, klient, cena).**

cd. TLM – składowe (II):

- ciągle doskonalenie logistyki, związany jest z implementacją filozofii Kaizen we wszystkich sferach organizacji, które mają wpływ na fizyczne przepływy materiałów, informacji i kapitału (zasady cyklu PDCA/SDCA
(PlanDoCheckAct/StandardizeDoCheckAct));**

cd. TLM – składowe (III):

- partnerstwo logistyczne (właściwy poziom wymiany informacji, długookresowe związki wraz ze wspólnotą celów i planowania, wzajemna wspomaganie się w rozwiązywaniu problemów, zdolność do dzielenia się korzyściami i ryzykiem, niewielka liczba dostawców o szerokim zakresie współpracy);**

cd. TLM – składowe (IV):

- bezpieczeństwo logistyczne, poczucie bezpieczeństwa: przepływu dóbr rzeczowych i usług 7W, przepływu informacji, ochrony i przetrwania w okresie sytuacji niebezpiecznych (zagrożeń), dostosowania się do nowych warunków (podatność na nieplanowe sytuacje);**

cd. TLM – składowe (V):

- **technologie informatyczne – swoiste spoiwo aktywności przedsiębiorstwa dostarczając błyskawicznie informacji i danych do konkretnych punktów odbioru w ramach procesów logistycznych w ramach mikro i makro systemów logistycznych;**

cd. TLM – składowe (VI):

- zrównoważony rozwój – społeczna odpowiedzialność biznesu - CSR, „czystsza produkcja, „zielona logistyka”, minimalizacja odpadów, ekologistyka;**

cd. TLM – składowe (VII):

- logistyczna sprawność produktu, opiera się na wnikliwej analizie i ocenie czterech typów podatności produktu: podatności projektowej, podatności transportowej, podatności magazynowej oraz podatności organizacyjnej w celu zaproponowania produktu, który byłby zdecydowanie łatwiejszy do zarządzania w łańcuchu logistycznym.**

TLM a SCM (różnica I):

- **SCM – podstawą jest produkt (nie koniecznie sprawny logistycznie);**
- **TLM – produkt powinien zwiierać uwarunkowania logistyczne (skuteczne i efektywne przepływy materiałowe i informacyjne);**

TLM a SCM (różnica II):

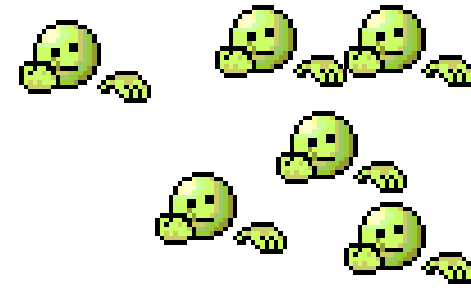
- sposób projektowania i wdrażania konkretnych produktów na rynek: TLM, pozwala zaprojektować wyrób już w fazie projektowania z uwzględnieniem problemów związanych z przepływem materiałów i informacji, prognozując i planując właściwie optymalne rozwiązania logistyczne;**

TLM – projektowanie wyrobu z uwzględnieniem jego przepływu i informacji.

TLM a SCM (różnica III):

- **trzecim elementem, który powinien wyróżniać TLM od SCM jest kwestia ciągłego doskonalenia, który wychodzi poza granice organizacji i wiąże się z partnerską współpracą pomiędzy wszystkimi uczestnikami przepływów.**

TLM doskonali wyrób już na etapie projektowania również w kontekście jego logistyki



Dziękuję za uwagę

